

黑龙江交通发展股份有限公司

总经理工作细则

第一章 总 则

第一条 为进一步健全和规范黑龙江交通发展股份有限公司（以下简称“公司”）总经理办公会的议事方式和决策程序，促进经理层民主、科学决策，规范议事决策的方法、程序，根据《中华人民共和国公司法》（以下简称“公司法”）等有关法律法规和省委组织部、省国资委《出资企业经理层工作操作指南(试行)》以及《黑龙江交通发展股份有限公司章程》（以下简称“公司章程”），制定本规则。

第二条 公司总经理办公会是公司经理层议定日常经营管理事项的会议，是经营管理层最高议事决策形式，其决策必须符合公司章程的规定。

第三条 总经理办公会分为例会和临时会议两种形式，例会原则上每两周 1 次，临时会议可根据需要随时召开。

第四条 总经理办公会议事的基本原则：

（一）坚持依法议事、权责统一原则。总经理办公会是公司经理层成员对工作中的重要事项进行决策和处理的重要途径，应坚持依法议事、权责统一，以实现相互协调、相互配合的管理目标。

（二）坚持科学决策、高效运行原则。经理层成员结合公司实际，以事实为依据，对会议议题进行深入探讨，确保决策科学

性。对会议各项决议积极组织落实,保证公司决策机制协调运转,高效运行。

第二章 总经理及其他高级管理人员的职权分工

第五条 总经理对董事会负责,行使下列职权:

(一)主持公司的生产经营管理工作,组织实施董事会决议,并向董事会报告工作;

(二)组织实施公司年度经营计划和投资方案;

(三)拟订公司内部管理机构设置方案;

(四)拟订公司的基本管理制度;

(五)制订公司的具体规章;

(六) 提请董事会聘任或者解聘公司副总经理、财务负责人;

(七)决定聘任或者解聘除应由董事会决定聘任或者解聘以外的负责管理人员;

(八)拟定公司职工的工资、福利、奖惩,决定公司职工的聘用和解聘;

(九)公司章程或董事会授予的其他职权。

第六条 受经理委托,其他高级管理人员协助总经理分管公司某一方面的工作及相关部门,具有以下职权:

(一)全面掌握分管工作的情况,解决工作中的具体问题;

(二)组织拟订分管工作计划和相关制度;

(三)组织实施经理办公会议决议,并向总经理报告实施情

况；

（四）就公司的全面工作向总经理提出意见和建议；

（五）遇有重大问题及时向总经理报告，并提出解决问题的意见和建议；

（六）在分管工作中落实公司规章制度，按本细则和相关制度所规定的权限、程序处理公司事务；

（七）审核分管范围内的公司文件、公函，签署意见后报总经理审核签发；

（八）完成总经理交办的其他工作。

第七条 公司分管某一方面工作的高级管理人员的具体职权：

（一）分管人力资源的高级管理人员职权：

1.组织拟订公司人力资源管理制度和员工工资、奖惩方案，按程序报批后组织实施；

2.组织对公司中级管理人员及一般员工的工作业绩进行考核；

3.对公司员工的调入、调出、岗位变动进行管理；

4.管理公司的职工教育培训、进修学习、职称晋升等工作；

5.管理公司员工补充商业保险项目的设立与变更。

（二）分管常务的高级管理人员职权：

1.管理公司的文秘、档案、后勤、职工福利、办公自动化、保密工作；

2.负责公司生产经营活动中的信息管理工作；

3.负责管理公司网站的宣传事务。

（三）分管收费的高级管理人员职权：

1.组织拟订公司收费政策，组织编报收费路（桥）的年度征收计划，经批准后组织实施；

2.管理收费工作，组织实施考核，保证征收计划的完成；

3.组织开展收费稽查工作，及时发现和纠正收费工作中的问题，对违纪员工依据公司制度或国家法规提出处理意见；

4.负责公司收费公路项目单位的经营管理和收费稽查工作。

（四）分管投资、效能管理和市场开拓的高级管理人员职权：

1.组织编报年度投资计划，经批准后组织实施；

2.负责组织落实公司中长期发展规划、年度生产经营计划的综合、汇总工作；

3.负责组织落实各类投资项目的信息收集、考察、洽谈、可行性论证等前期工作；

4.组织拟定项目投资预案，报总经理办公会议进行研究、筛选，经批准后实施；

5.组织对经批准实施的投资项目进行投资期间的跟踪管理；

6.管理通过资本市场进行的股权投资及公司购并、资产重组事项；

7.负责组织证券投资项目的信息收集、考察、洽谈、可行性论证等前期工作，提出投资方案，经批准后组织实施；

8.负责组织证券市场信息收集工作，为总办会、董事会决策

提供参考；

9.负责组织实施公司在证券市场的融资工作；

10.负责证券投资项目的管理工作；

11.负责组织制定对分子公司经营业绩的考核办法，并组织实施；

12.负责组织对分子公司经济目标责任指标完成情况进行考核，对关键指标重点跟踪确认；

13.负责组织实施处僵治困、两非剥离、提质增效等处置和推进工作；

14.负责组织研究员工持股、股权激励、股份回购、混改等股权多元化事项的实施推进工作。

（五）分管工程的高级管理人员职权：

1.负责公司投资的工程项目（含新改建、大修、专项工程、机电工程、土建等相关工程）的实施及日常养护管理工作；

2.贯彻执行国家和行业主管部门制定的有关工程施工、养护的法规、规范和政策；

3.负责组织制定公司的工程管理办法；

4.负责组织编制公司所辖公路的中长期养护规划，组织拟订年度专项工程的建议计划；

5.主持工程项目施工图设计的审查及重大工程项目技术方案的制定；

6.负责管理委托咨询公司对建设项目的设计、施工、监理招

投标工作，以及施工过程监管、竣工验收等管理工作；

7.负责公司安全生产管理工作。

（六）分管企业市场化运营的高级管理人员职权：

1.拟定分管企业混改方案；

2.组织推进分管企业经营模式转型的探索；

3.制定符合分管企业市场发展的运营策略及市场开发的战略目标和发展规划；

4.负责分管企业市场营销体系的战略分析、战略定位、业务架构、运营模式、实施规划等方面的管理工作；

5.根据分管企业业务发展方向，负责市场规划和业务拓展工作，扩大市场份额，建立、完善公司市场运营体系。

（七）分管风险防控的高级管理人员职权：

1.负责组织公司风险管理、法务方面内控体系建设工作；

2.组织完成重大决策、合同、内控制度的法律审核工作；

3.负责公司涉诉案件跟踪管理工作；

4.负责组织制定风险防控部年度工作规划；

5.负责组织开展风险防控部信息化推进工作；

6.负责组织落实公司全面风险管理工作。

（八）分管财务的高级管理人员职权：

1.负责公司年度经营目标的制定工作；

2.负责公司经济运行情况的定期分析、总结工作；

3.组织编制年度财务预（决）算方案、利润分配方案和弥补

亏损方案，经批准后组织实施；

4.组织拟订各项财务管理制度，经批准后组织贯彻落实；

5.按公司财务管理制度规定签批财务收支票据；

6.负责公司对外借款、资产抵押、质押和担保事务的提出、审核与报批。

第三章 总经理办公会会议规范

第八条 公司总经理办公会议由总经理召集，公司综合部组织承办并负责会务工作。原则上由总经理根据议题需要确定召开时间。

第九条 与会范围

（一）出席人员为公司经理层成员；

（二）总经理确定的议题由总经理确定汇报单位和列席人员；

（三）经理层其他成员提出的议题，由提议人拟定汇报单位和列席人员，经总经理审核后，确定最终参会人员；

（四）公司各部（室）、分子公司应填写《总经理办公会议题审批单》（附件1），明确提出汇报人和列席人员，报分管领导审核后，由总经理确定最终参会人员；

（五）当议题涉及公司重大生产经营事项时，公司监督检查室和风险控制部相关人员必须出席。

第十条 总经理办公会一般应该有不少于半数的经理层成员到会方可召开；研究讨论涉及财务问题的重大事项时，一般在财务总监出席情况下召开。

第十一条 总经理议事规则

(一) 公司总经理办公会在下列范围内议事：

1. 主持公司经营管理工作，向董事会报告；
2. 拟订公司的中长期发展战略和规划；
3. 拟订公司的年度经营计划、年度投资计划和投资方案；
4. 拟订公司内部管理机构设置方案；
5. 拟订公司年度财务预算、决算、利润分配及弥补亏损方案，向董事会报告；
6. 拟订公司基本管理制度，制定公司具体规章制度；
7. 决定公司非经营性支出 50 万元以下事项；
8. 决定公司预算内经营业务 5000 万元以下事项；
9. 决定公司预算外经营业务 100 万元以下事项；
10. 拟订分支机构的年度财务收支计划、资产抵押、质押和担保方案；
11. 拟订公司股权激励方案；拟订公司投资基金、创业投资企业、创业投资管理企业等新产业、新业态、新商业模式类企业的核心团队持股和跟投方案；
12. 拟订公司年金方案；
13. 提请聘任或者解聘公司副总经理、财务总监等高级管理人员；
14. 决定聘任或者解聘除应由董事会决定聘任或者解聘以外的负责管理人员；

15.拟定公司职工的工资、福利、奖惩，决定公司职工的聘用和解聘；

16.法律、法规规定的其他职权内事项和《公司章程》、董事会授权的其他事项。

（二）议题来源

1.总经理确定。

2.经理层其他成员提出，由公司综合部汇总后报总经理确定。

3.公司各部（室）就其职能分工认为需提交总经理办公会研究的事项，需要填写《总经理办公会议题审批单》（附件1），报分管领导审核后，由公司综合部报总经理确定。

4.各分子公司根据本单位运营情况认为需要提交总经理办公会研究的事项，需要填写《总经理办公会议题审批单》（附件1），报分管领导审核后，由公司综合部报总经理确定。

第十二条 会务准备

（一）材料准备。公司综合部在议题确定后通知有关部（室）、分子公司准备会议材料，有关部（室）、分子公司应将会议材料按通知要求时限，经公司分管领导审核后，送交公司综合部。综合部将会议材料于会议召开前1天送达出席会议的公司经理层成员及列席人员。

公司综合部负责收集会议议题有关材料，包括：《总经理办公会议题审批单》（附件1）、议题材料等，经整理后提呈总经理确定会议议程。

(二) 落实会场。总经理办公会议会场根据具体情况选定。

(三) 会议通知。会议通知一般采取书面和电话通知并用的方式，在会议召开前 1~2 天发出，紧急会议可临时通知。

第十三条 会议组织

(一) 会议召集

1.会议由总经理召集并主持，总经理不在时可以委托其他经理层成员召集并主持。总经理空缺、不便或者不能委托时，可以由董事长指定一名经理层成员召集和主持。因故不能出席会议的经理层成员，须提前向总经理请假，并确定是否以其他形式参会，特殊情况不能参会的，视为放弃表决权。

2.会议以现场召开为原则。必要时，在保障经理层充分表达意见的前提下，经总经理（主持人）同意，也可以通过视频、电话、微信或书面会签等方式召开。

(二) 会议程序和纪律要求

1.会议当天公司综合部将组织参会人员按照会议议程，依次进入会场参与议题讨论。参会人员只在讨论涉及本部（室）或本单位议题期间参加会议，议题讨论结束后自觉离开会场。

2.讨论发言。根据不同议题需要，汇报人汇报后，可由公司分管经理就议题有关情况作出说明，也可由列席会议有关人员作必要的汇报、说明或补充。发言力求简明扼要、言简意赅。

3.议定原则。会议讨论应当充分发扬民主，总经理在广泛听取意见基础上，作出决定并负责。对于不同意见，应当认真考虑，

存在重大分歧的，一般暂缓作出决定，经进一步调查研究、交换意见、充分讨论后再作出决定。总经理应末位表态。

4.会议决策事项与经理层成员本人及近亲属有利害关系，或者存在影响公正决策的其他情形时，相关成员应该回避。在决策董事会授权事项时需要总经理回避的，应当将事项提交董事会作出决定；对于其他事项，应当指定经理层副职主持会议，进行决策并负责，决策前应当听取党委书记、董事长意见。决策重大财务事项、大额资金使用事项时需要财务总监回避的，应当将事项提交董事会作出决定。

5.纪律要求。会议只讨论研究确定的议题，不允许临时动议。会议就议题提出要求或作出决定后，出席会议的经理层成员和列席人员要强化组织纪律性，自觉贯彻执行会议的决定，保守会议秘密，不得泄露会议讨论情况和不能公开的有关会议决定，在调查研究、检查布置工作和参加其他活动时，所发表的意见必须符合总经理办公会议的精神。

（三）会议记录。公司综合部负责会议的记录工作。记录领导发言要详细、完整、准确。

第十四条 会议落实

（一）拟写、印发会议纪要。由总经理决定是否形成会议纪要。如需形成会议纪要，要由公司综合部负责拟写。拟写纪要必须要忠实于总经理办公会议的本意。纪要由经理层会签后，报总经理或者会议主持人审定签发。会议纪要一般在会议结束后一周

内印发。公司综合部在每年年底形成年度《总经理办公会会议纪要汇编》，下发至公司各部（室）、分子公司。

（二）落实会议决定。总经理办公会议明确需要落实的有关事项，由公司综合部督办并责成有关部（室）或分子公司落实办理，按期向总经理报告工作落实情况。

（三）归档会议资料。公司综合部会后负责及时汇总会议的全部资料，并按归档要求进行整理。每年年底集中向档案室进行移交。移交时应按规定办理移交手续。

第四章 附 则

第十五条 本规则未尽事宜，遵照国家有关法律、法规和公司的有关规定执行。

第十六条 本规则经公司董事会审议通过，自发布之日起施行，由公司董事会负责解释。

附件：1.黑龙江交通发展股份有限公司总经理办公会议题审批单

2.总经理办公会议通知

3.总经理办公会议流程图

附件 1

总经理办公会议题审批单

基础信息			
单位名称		经办人	
所在部门		填制日期	
会议决策时限要求			
议题名称			
是否涉密			
汇报单位			
汇报部门			
汇报人			
建议参会部门 (单位)			
预计汇报时长		联系方式	
其它需要说明事项			
议题材料			
审批信息			
部门负责人意见			
首席合规官			
部门分管领导意见 (分子公司单位负责人意见)			
议题审批意见			

附件 2

总经理办公会议通知

2021-X

时 间:

地 点:

议 题: 1. XXXXXXXX

汇报人: XXX

2. XXXXXXXX

汇报人: XXX

主 持 人:

出席人员:

列席人员:

参加人员:

第一议题: XXX XXX XXX

第二议题: XXX XXX XXX

有关事项: 1. 请提前 5 分钟进入会场, 会议期间将手机调至静音或振动状态。

2. 特殊情况不能参加会议的, 须提前向公司总经理请假。

3. 如会议时间变化则另行通知, 联系人: XXX, 联系电话: XXXXXXXXXXXX。

黑龙江交通发展股份有限公司综合部

年 月 日

附件 3

总经理办公会议流程图

